

Innovativ Führen

Locken Sie mit der APFEL-Methode Geistesblitze hervor

Was tun Sie, um auf neue Ideen zu kommen? Sie ...

- treffen sich im Team zum Brainstorming,
- definieren ein klares Ziel und
- schalten – zack, zack – von Alltag auf kreativ um.

Und schon beginnen hoffentlich die Ideen zu sprudeln: Geistesblitze durchzucken den Raum und lösen beinahe die Sprinkler-Anlage aus. Am Ende haben Sie ganz viele neue tolle Ideen. Das klingt fast zu schön, um wahr zu sein!

Die Realität sieht häufig anders aus: Statt eines reißenden Ideenflusses ist das Ergebnis ein dünnes Rinnsal. Wenn es um die Anforderungen moderner Unternehmen geht, ist die schlichte Aufforderung zum Brainstorming eine der schlechtesten Methoden.

Fragen, fragen, fragen

Im Unternehmensalltag hat sich eine Reihe von Fragetechniken jenseits von „Lass uns mal brainstormen“ bewährt. Merken Sie sich einfach das Stichwort APFEL. Eine Eselsbrücke, die verschiedene Kreativtechniken zusammenfasst, ist z. B. folgende:

A: Assoziationen, die Basistechnik der kreativen Themenfindung

P: Perspektivenwechsel – Ideenfindung durch den Wechsel der eigenen Position

F: Fragetechniken wie die „Unbekannt“-Fragen (mehr zu diesen Fragen finden Sie auf Seite 2)

E: Ebenenwechsel – die Kunst, Fragestellungen zu abstrahieren und gedanklich abzuheben

L: Lotteriemethode – Ideenfindung mithilfe zufälliger Inspirationen

Mit dem APFEL im Kopf können Sie den Prozess der Ideenfindung in einer Gruppe sehr gut steuern. Das Raffinierte dabei: Sie können die Techniken nacheinander nutzen, sodass sie aufeinander aufbauen:

- erst Assoziationen entwickeln, dann Fragen zu den Assoziationen stellen
- oder: Assoziationen bilden und dann die Ebene wechseln
- oder: aus verschiedenen Perspektiven Fragen bilden

A: Wecken Sie Assoziationen

Steigen Sie zunächst in die Kreativrunde ein, wie Sie es bisher wahrscheinlich getan haben: Bitten Sie um naheliegende Einfälle zum Thema. Starten Sie mit der banalen Frage: „Hat jemand Ideen?“

Schauen Sie über Ihren Tellerrand,



liebe Führungskollegen!

Wenn Sie in diesen Tagen den Blick nach draußen schweifen lassen, werden Sie feststellen, der Frühling erwacht. Nach dem langen Winter ist dies für viele ein Lichtblick.

Übertragen auf den Wirtschaftsalltag haben wir uns daher gedacht, dass wir in diese Ausgabe zwei Beiträge (ab Seite 1 und ab Seite 3) zum Thema „Neue Ideen kreieren“ aufnehmen. Auf diese Weise möchten wir Ihnen viele Lichtblicke nach den vergangenen Krisenmonaten geben. Denn so sind Sie und Ihr Team bestens vorbereitet, wenn die Kunden aktiv werden und innovative Leistungen von Ihrem Unternehmen erhalten möchten.

Viele innovative Ideen wünscht Ihnen

Dr. P. Hamilton

Dr. Patrick Hamilton
Herausgeber „Coaching“

In dieser Ausgabe lesen Sie

Richtig kommunizieren

5 Tipps für besseres

Brainstorming 3

Vernetzt denken

Nehmen Sie sich vor Ihren

Denkfallen in Acht 5

Aus der Wissenschaft

Mehr Wertschöpfung durch

Wertemanagements 6

Effektives Selbstmanagement

Bleiben Sie bei Stress

in der Balance 7

Dr. Patrick Hamilton ist unter anderem als Coach bei Lufthansa Systems in Frankfurt tätig. Er berät dort Führungskräfte beim Aufbau starker Teams und begleitet die Einarbeitung von Mitarbeitern in neue Arbeitsmethoden und Technologien.

Innovativ Führen

Dann geht es in die Tiefe:

- Fordern Sie die Teilnehmer auf, zwei Minuten lang **alles herunterzuschreiben**, was ihnen zu einem bestimmten Thema einfällt.
- Schreiben Sie diese Stichworte in Form einer Mindmap auf ein Flipchart.

Mein Rat

Noch besser ist folgende Methode: Hängen Sie leere Flipcharts an die Wand und fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Ideen darauf zu schreiben. Silent Thinking heißt diese Methode. Wunderbar: Es herrscht Stille. Das funktioniert besser als Sie denken.

Mit Assoziationen haben Sie eine gute Ausgangsbasis: Sie haben nun schon eine ganze Reihe von Ideen, mit denen Sie und Ihr Team weiterarbeiten können. Natürlich werden Sie einen Teil für Ihre konkreten Ziele nicht verwenden können – aber so lange die Masse an Assoziationen nicht zu groß ist, regt sie auf jeden Fall zum Nachdenken an.

P: Wechseln Sie die Perspektive

Versetzen Sie die Teilnehmer in eine andere Rolle. Anstatt zu fragen: „Was fällt Ihnen zum Thema ein?“, vergeben Sie Rollen.

- Dies können reale sein (z. B. „Sie sind ein frustrierter Kunde. Was denken Sie zum Thema?“/„Sie sind der Innovationschef unserer Mitbewerber. Welche Gedanken haben Sie?“).
- Sie können aber auch fiktive wählen (z. B. „Sie sind BILD-Journalisten. Wie sieht Seite 1 zum Thema aus?“/„Sie sind ein Comedian und machen einen Gag über das Thema. Welchen?“).

Fiktive Perspektiven haben den Vorteil, dass sie zu vollkommen neuen Sichtweisen führen. Aber Achtung: Viele davon können Sie im Anschluss gleich wieder aussortieren. Dafür erhöhen Sie aber die Chance auf wirklich kreative Zufallstreffer deutlich.

Kombinieren Sie den Perspektivenwechsel mit Assoziationen! Betrachten Sie daher Assoziationen bewusst aus verschiedenen Perspektiven und Blickwinkeln!

F: Erkunden Sie mit Fragen das Unbekannte

Die wirkungsvollste Fragetechnik im Kreativmeeting ist die „Unbekannt“-Frage:

- Fordern Sie Ihre Mitdenker auf, alles aufzuschreiben, was sie NICHT über das Thema wissen.
- Lassen Sie es in Fragen formulieren. Beschränken Sie sich und Ihre Mitarbeiter dabei nicht!
- Schreiben Sie innerhalb von fünf Minuten ALLE Fragen auf, die Ihnen spontan zum Thema einfallen.

Kombinieren Sie anschließend gemeinsam die Unbekannt-Fragen, indem Sie sie aus verschiedenen Perspektiven heraus stellen (z. B. „Was weiß eine Mutter nicht über das Thema?“, „Welche Fragen stellt sich ein Politiker, wenn er an das Unternehmen denkt?“ etc.).

Bilden Sie dabei zuerst Assoziationen und fragen Sie dann: „Was wissen Sie nicht über diesen Begriff?“

E: Heben Sie geistig ab

Beim Ebenenwechsel geht es darum, schnell von der konkreten auf die abstrakte Ebene – und wieder zurück zu wechseln.

Der Ebenenwechsel eignet sich immer dann, wenn Sie vorhandene Lösungen übertragen wollen: Sie kennen die Antwort schon, aber suchen noch nach den passenden Fragen. Oder plastisch dargestellt: Stellen Sie sich vor, jemand kommt zufällig vorbei, sieht Ihre Lösung und sagt: „Wow! Genau das brauche ich.“ Wie lautete dann seine Frage?

Der Fall aus der Praxis

Sie suchen nach einem neuen Anwendungsgebiet für Ihre Software. Bislang war es eine

Projektmanagementsoftware. Was könnten Sie noch damit anfangen?

Wechseln Sie auf die **abstrakte Ebene**. Projektmanagementsoftware hilft Menschen, komplexe Dinge zu strukturieren.

Und wieder zurück auf die **konkrete Ebene**: Was kann oder muss man noch alles strukturieren?

So wird aus der Projektmanagementsoftware eine Konferenzstruktursoftware oder eine Prozessgestaltungssoftware.

L: Lassen Sie den Zufall regieren

Die Lotteriemethode ist eine außergewöhnliche Vorgehensweise, die außerhalb jeder Wertung liegt. Sie macht zugleich unglaublich viel Spaß und führt Ihr Team zu wirklich ausgefallenen Ideen. Der Grundgedanke ist, dass Sie und Ihr Team „zufällig“ neue Ideen finden sollen. Konkret gehen Sie dabei folgendermaßen vor:

- Teilen Sie Ihre Kreativgruppe in Zweierteams auf.
- Nehmen Sie wahllos irgendwelche Bilder oder Begriffe und werfen Sie sie in den Raum (z. B. „Bergbahn!“, „Pfortner!“, „Aprikosensaft!“).
- Die Teams haben sechzig Sekunden Zeit, beispielsweise eine Idee für eine Marketingkampagne oder Verkaufsidee zu generieren, die im weitesten Sinne irgendetwas mit der Ausgangsfrage und der Zufallsinspiration zu tun hat.

Probieren Sie diese Methode einfach aus – am besten zum Schluss Ihrer Brainstormingsitzung. Dann werden sich Ihre Mitdenker voller Freude an die Session erinnern und gerne wiederkommen.



Der Autor: Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Firma „Die Ideologen“ und Autor mehrerer Bücher zum Thema Kreativität.

Richtig Kommunizieren

5 Tipps für besseres Brainstorming

Jeder von uns hat schon an Brainstormings teilgenommen – und ist mit einem „schlechten Gefühl“ wieder gegangen, weil entweder der Diskussionsfokus fehlte, zu viel geredet oder nur kritisiert wurde.

Übersicht: Der übliche Prozess

Alex Osborne entwickelte das Brainstorming in seiner heutigen Form mit dem Ziel, eine Gruppe von Teilnehmern dazu zu bringen, so weit gestreut wie möglich zu denken.

Der Standardablauf eines Brainstormings sieht so aus:

- ▶ Sie bestimmen die Teilnehmer.
- ▶ Es wird ein Problem ausgewählt und möglichst eindeutig definiert.
- ▶ Sie bestimmen die Umgebung, einen Moderator und jemanden, der die Ideen aufzeichnet.
- ▶ Der Zeitrahmen wird vorab festgelegt.

Dann kann es losgehen.

Der Erfolg eines Brainstormings hängt stark von der individuellen Kreativität aller Teilnehmer ab. Diese wiederum ist beeinflusst von ...

- der Motivation und
- der Bereitschaft zur Kreativität.

Originelle Ideen entstehen oft erst dann, wenn wir als Gruppe lateral denken und unsere Denkmuster verlassen – womit es in Brainstormings oft Schwierigkeiten gibt.

Das wichtigste Problem aber ist „Production Blocking“: einer redet, alle hören zu und sind geistig beansprucht oder aber die Teilnehmer werden bei der individuellen Weiterentwicklung ihrer Ideen dadurch blockiert, dass sie sich zu sehr auf das Thema des Vortragenden konzentrieren. Stellen Sie fest, dass sich Ihre Brain-

storming-Teilnehmer auf diesem Weg befinden, dann hilft Ihnen die APFEL-Strategie von Seite 1.

1. Tipp: Finden Sie die Richtigen.

Bereits mit der Auswahl der Teilnehmer beeinflussen Sie die Qualität Ihres Brainstormings. Ideal sind sechs bis maximal zwölf Teilnehmer.

Je vielfältiger dabei der Wissenshintergrund der Teilnehmer ist, desto besser wird im Allgemeinen das Ergebnis. Der Grund: Sie fördern so, dass die Teilnehmer viele divergente – und bisweilen sogar bizarre Ideen – finden. Ein sich selbst verstärkender Effekt tritt auf: Je mehr Ideen erzeugt werden, desto eher lösen Ideen eines Teilnehmers weitere Ideen bei anderen Teilnehmern aus. Das erhöht die Vielfalt, Flexibilität und Originalität der Ideen.

1 2 3 Schnell-Check: Teilnehmersauswahl	
	Okay
positive mentale Einstellung zu Brainstormings und der gestellten Aufgabe	✓
schnelle, flexible Denkweise und starke, unabhängige Persönlichkeit	✓
Begeisterung für das Ziel des Brainstormings	✓
vorhandener Wunsch, Teil dieser Gruppe zu sein	✓

Wenn Kultur und Klima in einer Gruppe stimmen, sind die Teilnehmer in Sekundenschnelle in der Lage, auf Anforderung zu brainstormen.

2. Tipp: Legen Sie Wert auf eine gute Moderation.

Achten Sie darauf, dass jemand anwesend ist, der Entscheidungen treffen und durchsetzen kann – aber überlassen Sie dieser Person nicht die Leitung des Brainstormings!

Die richtige Moderation hat nämlich große Bedeutung: Der Moderator muss gut mit Menschen umgehen können, in der Lage sein, zu abstrahieren, Analogien zu finden und die folgenden Ziele zu erreichen:

Ein guter Moderator muss

- verhindern, dass der/die Entscheider oder irgendeine anderen Teilnehmer die Gruppe kritisch dominieren
- der Gruppe helfen, ein Gefühl für die Dringlichkeit des Problems zu erlangen
- die Gruppe unterstützen, möglichst viele Ideen zu erschaffen
- für allgemeine Wertschätzung und Respekt neuen Ideen gegenüber sorgen
- regelmäßig zusammenfassen, was bislang erreicht wurde
- alle Teilnehmer zu Kreativität ermutigen
- besonders bizarre Ideen hervorheben und loben.

3. Tipp: Formulieren Sie das Problem als Frage.

Je präziser und eindeutiger Sie die Vorgabe gestalten, desto besser ist es. Sollten Sie erkennen, dass es für Ihr Problem schwerfällt, direkte Lösungen zu finden, versuchen Sie es mit Reverse Brainstorming: Formulieren Sie die Frage, wie man das Problem verursachen kann!

Auf diese Weise ist schon so manche Idee entstanden, nachdem das eindimensionale Denken zuvor nicht zum Ziel geführt hatte.

4. Tipp: Wahren Sie den Denkraum

Sorgen Sie dafür, dass

- die Gruppe ungestört ist,
- ausreichend Pausen eingeplant sind und
- erst Ideen generiert werden – bevor sie bewertet werden.

Oder bildlich ausgedrückt: Behandeln Sie Ideen wie Blumen. Betrachten Sie sie wie Blumen.

Richtig Kommunizieren

ten Sie sie – und treten Sie nicht darauf herum! Ähnlich wie frische Blumen vertragen frische Ideen keine spontane negative Emotion.

5. Tipp: Nutzen Sie das Hintergrundwissen.

Erst wenn Sie genügend Ideen gesammelt haben, fangen Sie an, diese zu bewerten. Das kann ...

- entweder in Gruppenarbeit geschehen oder
- der Entscheider bzw. Moderator vor der Gruppe machen.

Egal wie Sie sich entscheiden: Fangen Sie spätestens jetzt damit an, die Ergebnisse nachvollziehbar aufzuzeichnen.

Dabei gilt auch in dieser Phase: Ideen werden nicht kritisiert, sondern respektiert, egal wie außergewöhnlich sie sein mögen.

6. Tipp: Lenken Sie den Fokus durch „Blitzen“.

Um den Fokus eines Brainstormings zu verbessern, können Sie die aus dem American Football stammende „Blitz“-Methode anwenden.

- Steuern Sie gezielt den Betrachtungswinkel der Teilnehmer temporär auf einen Nebenaspekt.
- Dadurch sind diese gezwungen, einen Perspektivwechsel vorzunehmen.

IMPRESSUM

Coaching – Setzen Sie neue Potenziale frei
GWI Gesellschaft für Wirtschafts-
information GmbH & Co. OHG,
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-7850

Internet: www.coaching-gwi.de
Abonnentenservice: service@gwi.de
Geschäftsführer: Werner Pehland, Wolf-
gang Materna, Werner Mützel
Herausgeber: Dr. Patrick Hamilton
Chefredaktion: Dr. Jutta Gröschl (V.i.S.d.P.)
Redaktion: Renommierte Fachautoren
Objektleitung: Julia Holl
Satz: contentsign, Thomas Gandert,
Mayschoß

Alle Angaben in „Coaching“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.
Erscheinungsweise: monatlich
ISSN 1861-6941

Sie können die „Blitz“-Methode auch benutzen, um von der Gruppe konzentriert Feedback zu einer Idee zu erhalten.

Als Alternative: Online-Brainstorming

Um das auf Seite 3 beschriebene Production Blocking zu umgehen, können Sie Brainstorming auch elektronisch durchführen. Das funktioniert im einfachsten Fall mithilfe von ...

- Wikis,
- Google Docs oder
- Dokumenten, die Sie als Gruppe gemeinsam und parallel bearbeiten.

Sie entzerren so das Brainstorming zeitlich, wenngleich Sie natürlich quantitative Ziele vorgeben müssen:

- Alle greifen von ihren Rechnern aus auf das gemeinsame Dokument zu.
- Jeder schreibt seine Ideen auf und/oder verfolgt die Ideen der anderen.



Internet Tipp

Mehr zu dieser elektronischen Vorgehensweise finden Sie im Abonnentenbereich (→ Heftarchiv, Ausgabe 06/09) auf der Coaching-Homepage (www.coaching-gwi.de).

Der Vorteil dieser Brainstormingvariante: Die Teilnehmer sind nicht gezwungen, zu einem bestimmten Zeitpunkt ihre Aufmerksamkeit auf die Idee eines Vortragenden zu richten. Stattdessen kann

- jeder seine Ideen einfließen lassen, wenn sie ihm gerade kommen, und
- trotzdem jederzeit im Gesamtdokument mitverfolgen, welche Ideen die anderen hatten.

Achten Sie jedoch darauf, dass alle Teilnehmer sich das gesamte Dokument mehrmals zu verschiedenen Zeiten anschauen. Nur so stellen Sie sicher, dass alle immer von den Ideen der anderen profitieren.

Ansonsten könnte es ja sein, dass der erste nur die Zuarbeit leistet, aber keine weiteren Ideen durch die Ergänzungen der anderen generiert.

Der Autor: Gregor Groß interessiert sich seit seinem Aufenthalt in Brisbane (Australien) für Kreativität (darüber bloggt er auf denkpass.de) und dafür, wie man richtig organisiert und delegiert, ohne die Kreativität von Mitarbeitern zu behindern (darüber bloggt er auf imgriff.com).



Übung:

Bei der Analyse Ihrer Kunden stellen Sie fest, dass Ihre Produkte überwiegend von Konsumenten jenseits der Altersgrenze von 50 Jahren gekauft und genutzt werden. Sie beschließen daraufhin, nach Wegen zu suchen, wie Sie jüngere Konsumenten erreichen.

Im nächsten Brainstorming schlägt Ihnen ein jüngerer Mitarbeiter vor, die Möglichkeiten des Internets (z. B. Twitter, eigene Blogs) zu nutzen. Wie reagieren Sie auf diese Idee?

- Sie notieren diese Idee zwar zunächst – lehnen sie später aber ab.
- Sie bitten alle Teilnehmer, einmal mögliche Reaktionen von Konsumenten zu diesem Ansatz zu kreieren.
- Sie beauftragen den Mitarbeiter, Ihnen und den Brainstorming-Teilnehmern zunächst ausführliche Unterlagen über die Internetmöglichkeiten zukommen zu lassen.

Auch wenn Sie skeptisch bezüglich des Vorschlags sind, steuern Sie den Fokus der Teilnehmer auf diese Idee und lassen Sie mögliche Konsumentenfeedbacks kreieren. Sie erreichen so einen Perspektivwechsel, der Sie alle mit Sicherheit bei Ihren Gedankenspielen weiterbringt.

Lösung Übung:



Vernetzt Denken

Nehmen Sie sich vor Ihren Denkfallen in Acht

Wenn vernetztes Denken und Handeln im Management erfolgreich sein soll, dann helfen nicht nur Methoden und Tools. Auch Sie als Person spielen dabei eine ganz zentrale Rolle.

Im Laufe der Zeit schleichen sich in unsere Denkprozesse kleinere oder größere Fehler ein. Diese gilt es rechtzeitig zu erkennen.

So tut sich in der Regel eine Denkfalle auf, wenn eine Problemsituation einen bewährten Denkmechanismus („Das mache ich immer so“/„Diese Vorgehensweise hat sich in der Vergangenheit bewährt“) in Gang setzt. Folgende Probleme können sich ergeben:

- Kommt dieser Denkmechanismus nicht mit der Situation zurecht, führt dies zu Irrtümern („Ach so, das hatte ich bei meinem Vorgehen nicht bedacht.“).
- Denkfallen geben sich natürlich nicht im Vorfeld zu erkennen, sodass Sie fast zwangsläufig auf sie hereinfliegen – wenn Sie nicht bewusst darauf achten („In diesem Fall hilft mir die bewährte Lösung ... nicht. Der Sachverhalt liegt diesmal ja anders.“).

Werden Sie daher zukünftig gegenüber Ihren eigenen spontanen Schlussfolgerungen **argwöhnisch**. Ist dieser Argwohn erst einmal geweckt, so lassen sich manche Reinfälle vermeiden.

Denkfalle 1: Nur mein Weltbild zählt

Die wohl größte Denkfalle ist Ihre eigene Weltansicht. Das hat nichts mit Ihrer Weltanschauung zu tun, sondern damit, dass Sie ...

- Ihre subjektiven Maßstäbe und
 - Erfahrungen
- an das Geschehen um Sie herum anpassen.

So wirken Sie dieser Denkfalle entgegen

Auch wenn die Arbeit anstrengend

und die Tage lang sind: Erweitern und modifizieren Sie Ihre Weltansichten, indem Sie sich immer wieder für neue Themen interessieren.

Denkfalle 2: Ganzheitliche Schlussfolgerungen ziehen

Das folgende Beispiel ist Ihnen bestimmt nicht unbekannt: In Ihrer Abteilung ist die Produktqualität gesunken und Sie müssen etwas dagegen **unternehmen**.

Wenn Sie nun die Entscheidung treffen, kurzfristig Personal aus anderen Bereichen abzuziehen, um mehr zu testen, damit Sie so vorübergehend zu besseren Ergebnissen kommen, dann kann dies genau eine solche Denkfalle gewesen sein. Warum?

Haben Sie denn auch überlegt, was mit den Aufgaben geschieht, die jetzt liegen bleiben? Wird dies möglicherweise bewirken, dass in Kürze die Produktqualität noch weiter sinkt, da die Mitarbeiter nicht ausreichend gründlich ihre üblichen Aufgaben erfüllen konnten?

So wirken Sie dieser Denkfalle entgegen

Stellen Sie sicher, dass Sie die zu erwartenden Nebenwirkungen **ausreichend** kennen, ehe Sie eine Entscheidung treffen.

Denkfalle 3: Der erste Eindruck zählt

Immer wieder entscheiden wir Dinge **ad hoc** - oder besser gesagt nach dem „ersten Eindruck“. Dabei **verbirgt** sich gerade hier eine **große Gefahr**, das Falsche zu tun. Warum? Informationen, die wir zuerst aufnehmen, haben oft einen überproportionalen Einfluss auf unsere eigene Meinung und unser Denken. Sie sind aber nicht notwendigerweise richtig.

So wirken Sie dieser Denkfalle entgegen

Entscheiden Sie bei wichtigen The-

men nicht spontan, sondern holen Sie erst eine zweite Meinung ein.

Denkfalle 4: Mein Gefühl leitet mich

Stimmungen **beeinflussen** unser Denken und Entscheiden erheblich. Ärger mit den Mitarbeitern oder Druck von oben lösen oft negative Gefühle aus. Diese haben einen direkten Einfluss auf unser Denken und Erinnerungsvermögen.

So wirken Sie dieser Denkfalle entgegen

Treffen Sie keine grundlegenden Entscheidungen, wenn Sie ...

- **wütend** oder gekränkt bzw.
 - **euphorisch** und überglücklich
- sind. Beide Stimmungslagen gehören zum Leben, sind aber **schlechte Berater** bei der Bewältigung komplexer Situationen.

Denkfalle 5: Das kommt mir vertraut vor

Immer wieder gibt es Situationen oder auch Menschen, die bekannt und vertraut erscheinen: Es werden verschiedene Ähnlichkeiten und Parallelen sichtbar.

Sehr leicht entsteht dann der Eindruck, dass „man diese Situation durchschaut“ oder „man diese Person gut kennt“ – nur weil es ähnliche Charaktereigenschaften gibt. Das Problem: Wir alle neigen zu einem Denken, das besagt „Wenn sich Dinge/Menschen in einem Punkt ähnlich sind, so sind sie es wahrscheinlich auch in vielen weiteren Merkmalen.“

So wirken Sie dieser Denkfalle entgegen

Lassen Sie sich nicht zu schnell von Ähnlichkeiten blenden. Fragen Sie sich z. B. stattdessen bewusst: „Was unterscheidet diese Situation von anderen?“

Der Autor: Dr. Patrick Hamilton ist Führungskraft und Coaching-Herausgeber.

Aus der Wissenschaft – für Ihren Führungsalltag

Mehr Wertschöpfung durch Wertemanagement

Jede Wertschöpfung im Unternehmen ist, wie das betriebswirtschaftliche Einmaleins lehrt, verbunden mit Kosten. Zu diesen Kosten zählen auch Aspekte, die auf den ersten Blick nicht unmittelbar etwas mit der Wertschöpfungskette zu tun haben. Ein Unternehmen spürt sie erst, wenn beispielsweise ...

- durch einen Reputationsverlust der Umsatz einbricht,
- Kunden ihr Vertrauen in die moralische Integrität der Unternehmensführung verlieren und ihr Kaufverhalten ändern.

Erst dann wird offensichtlich, was Prof. Dr. habil. Josef Wieland, Professor für Wirtschaftsethik an der Hochschule Konstanz und wirtschaftsethischer Berater zahlreicher großer Unternehmen meint, wenn er davon spricht, dass Moral ein

wichtiger Bestandteil der Transaktionskosten ist.

Schauen Sie in die eigenen Reihen

Glauben Sie, dass Korruption in Ihren eigenen Reihen nicht vorkommt? Dann fragen Sie sich doch einmal, ob nicht jeder einzelne in seinen tagtäglichen Aufgaben und Entscheidungen ab und an vor der schwierigen Frage steht, ob dieses oder jenes noch zulässig ist.

Etablieren Sie Werte

Eine positive Wertschöpfung kann durch den effektiven Einsatz von Wertemanagementsystemen nachhaltig beeinflusst werden.

Dahinter verbirgt sich die Einsicht, dass ein Unternehmen klare Werte definieren muss, die zum Beispiel Fragen der ...

- Gleichstellung,
- Vorteilsnahme oder
- der sozialen Verantwortung betreffen.

Diese klare Werteeinstellung muss ebenso klar und konsequent kommuniziert werden, durch ...

- positives Beispiel der Führungsebenen,
- Aufnahme von Verhaltensregeln in Arbeitsverträge und
- durch Kommunikation nach außen.

Mit anderen Worten: Ihre Mitarbeiter müssen wissen, wie sie sich in kritischen Situationen und im Alltag zu verhalten haben. Dazu tragen sowohl Informationsmaterialien als auch regelmäßige Schulungen bei.

Bemühen Sie sich darum, in Ihrem Unternehmen ein **allgemeines Bewusstsein** dafür zu erreichen, dass ...

- die Verantwortung bei allen liegt, egal ob Führungsebene oder einfacher Mitarbeiter.

- eine Kultur des Vertrauens in die moralische Kompetenz jedes Einzelnen etabliert wird.

Bezogen auf die dargestellten Beispiele im Selbsttest bedeutet dies:

- Überlegen Sie sich immer gut, ob Sie ein Geschenk von einem Geschäftspartner oder Kunden annehmen möchten – und was dieser als Gegenleistung „erwartet“. Vergessen Sie nicht: Sie sind Vorbild für Ihre Mitarbeiter. Gewähren Sie – selbst im Kleinen – anderen gegenüber Vorteile, weil diese Ihnen etwas geben, werden dies Ihre Mitarbeiter auch tun.
- Zeigen Sie als Führungskraft Verständnis für den Wunsch des jungen Vaters. Auch hier wird Ihr vorbildhaftes Verhalten wegweisend für die anderen Kollegen sein – und die Loyalität des jungen Vaters zu Ihnen steigt.

Vertrauen Sie auf den langfristigen Nutzen

All das geht nicht ohne Kostenaufwand. Aber, so Prof. Wieland, „Wertschöpfung durch Wertemanagement“ ist nun einmal eine Investition, die sich **langfristig positiv auszahlt**. Dies haben in den letzten Jahren auch internationale Organisationen wie die UN oder die ISO erkannt. Sie arbeiten ihrerseits an Programmen, wie Standards guten unternehmerischen Handelns weltweit etabliert werden können – ohne dabei die Eigenheiten unterschiedlicher Unternehmenskulturen aus dem Blick zu verlieren.



Internet Tipp

Weiterführende Informationen erhalten Sie vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (www.dnwe.de).

Die Autorin: Dr. Gesine Drews-Sylla leitete das Publikationsmanagement des KleM (Konstanz Institut für Wertemanagement) und habilitiert derzeit an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen.



Selbst-Test: Wie beurteilen Sie dieses Verhalten?

Wie bewerten Sie persönlich folgende Situationen?

1. Ein Mitarbeiter lässt sich vom örtlichen Fußballclub neue Schuhe für den Nachwuchs spendieren. Im Gegenzug sorgt er dafür, dass der Auftrag für den neuen Zaun ohne faire Ausschreibung an das eigene Unternehmen geht.
2. Ein junger Mann, der Elternzeit nehmen möchte, stößt mit seinem Wunsch auf „komische Reaktionen“ seiner Kollegen. Dies wiederum belastet ihn emotional extrem.

Auswertung:

All diese Situationen verursachen Kosten: Sei es, weil der junge Mann sich innerlich zurückzieht und seine Arbeitskraft nachlässt, oder sei es, weil plötzlich der Vorwurf der Vorteilsnahme im Raum steht und dies das Klima sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens ungünstig beeinflusst.

Effektives Selbstmanagement

Bleiben Sie bei Stress in der Balance

Sie kennen bestimmt das Gefühl, keinen Anfang und kein Ende in der Flut der zu erledigenden Dinge zu sehen.

Diese Überforderung entsteht durch so genannte Stressoren, die bei jedem Menschen individuell unterschiedlich vorhanden sind und auch unterschiedlich wirken. Allerdings überwältigt die meisten Führungskräfte dann der Stress, wenn aufgrund ungünstiger Umstände

- einige dieser Stressoren zusammenwirken und
- sich so gegenseitig auch noch verstärken.

Doch was können Sie tun, um besser mit der Situation umzugehen und nicht in einen Teufelskreis von negativem Stress zu geraten? Zunächst einmal ist es wichtig, dass Sie sich klar machen:

- Sie können die Situation nicht verändern – Sie können nur lernen, damit umzugehen.
- Dabei ist es sehr wichtig zu wissen, dass Stress im Kopf beginnt und viel mit der persönlichen Einstellung zu tun hat.

**Übung:**

Überlegen Sie daher als ersten Schritt, wie Sie die folgenden Sätze vervollständigen würden:

- Ich gerate in Stress, wenn ...
- Wenn ich gestresst bin, dann ...
- Ich setze mich selbst unter Stress, indem ...

Mit den folgenden Tipps werden Sie selbst sich nicht nur besser fühlen, sondern auch Ihr Umfeld wird darauf reagieren. Der Grund: Wer ausgeglichen und optimistisch ist, strahlt das auch aus.

Machen Sie sich den Grund Ihres Stress bewusst

Zunächst ist es sinnvoll, sich auch mit eigenen Blockaden und Glaubenssätzen auseinanderzusetzen.

Glaubenssätze sind Überzeugungen oder Grundannahmen, die sich ein Mensch im Laufe seines Lebens angeeignet und verinnerlicht hat und nach denen er sein ganzes Tun ausrichtet.

Typische Glaubenssätze sind auch Sprüche wie: „Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen.“ oder „Ein Indianer kennt keinen Schmerz“.

Nehmen Sie bitte drei Glaubenssätze, die Ihnen spontan einfallen und beantworten Sie die folgenden Fragen für sich selbst:

- Woher kenne ich das?
- Von wem kenne ich das?
- Ist das heute noch nützlich und hilfreich?
- Woran hindert dieser Glaubenssatz mich?
- Wohin führt er mich?
- Wozu hat er bisher gedient bzw. wozu war er gut?
- Welcher Glaubenssatz ist eine sinnvolle Alternative?
- Wie kann ich den neuen „Glaubenssatz“ verankern?

Mit Sicherheit fallen Ihnen Handlungsalternativen ein, so dass Sie zukünftig durch Ihre alten Glaubenssätze nicht mehr blockiert werden.

Damit Sie nicht wieder neue blockierende Glaubenssätze übernehmen – und in Denkfallen treten –, empfiehlt es sich, die dargestellte Vorgehensweise nachhaltig zu trainieren.

Besinnen Sie sich auf Ihre Ressourcen

Machen Sie sich bewusst, wo Sie entspannen und neue Kraft schöpfen können. Der Grund: Die Lust am Leben genießen zu können, ist ein wichtiger Glücks- und Erfolgsfaktor.

Nehmen Sie sich also die Zeit und überlegen Sie:

- Worin investieren Sie viel Zeit und Energie?
- Was macht Ihnen Spaß und was bringt Ihnen neue Energie?

Unser Leben besteht aus unterschiedlichen Lebensbereichen, wie z. B. Arbeit, Familie, Freizeit, Gesundheit. Machen Sie sich bewusst, wo Sie gerade stehen und wie viel Energie Sie in welchen Lebensbereich investieren.

Gerade in Bereiche, die uns umgekehrt auch viel Energie zukommen lassen können, empfiehlt es sich, ausreichend Zeit und Aufwand zu investieren. Oder anders ausgedrückt: Alle Lebensbereiche sollten im Idealfall im Gleichgewicht sein.

Ebenso wichtig sind förderliche Gedanken, Bewertungen, Einstellungen. Bemühen Sie sich daher um konzentrierte Achtsamkeit auf das Positive, das Sie in Ihrem Alltag und in Ihrer Umwelt wahrnehmen – und tun können.

Sorgen Sie für körperlich-seelische Entspannung

Verschiedene Entspannungstechniken unterstützen Sie dabei, in stressigen Situationen angemessener und ruhiger zu reagieren. Dazu gehören:

- Körperliches Bewegungstraining
- Muskel-Entspannung
- Atem-Entspannung
- Yoga
- Autogenes Training
- Meditation

Diese Entspannungstechniken fördern langfristig aber auch Ihre seelische Ausgeglichenheit und helfen Ihnen, eine positivere Einstellung zu bekommen. Probieren Sie doch die eine oder andere einmal aus!

Die Autorin: Die Wirtschaftsinformatikerin Margret Degener leitet seit 1988 die More-OFFICE GmbH/Planegg. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern analysiert sie Arbeitsabläufe, um Arbeitsprozesse zu optimieren.

Effektives Selbstmanagement

Mehr Energie in Ihrem Berufsalltag



Es gibt Tage, an denen pausenlos das Telefon klingelt und sich ein Termin an den nächsten reiht – und am Abend fühlen Sie sich geschlaucht. In ihrem jüngsten Buch „Fit von neun bis fünf“ gibt die Selbstmanagement-trainerin Helga Baureis einfache Tipps, wie Sie zwischendurch kurz loslassen, durchatmen und einige Minuten ausspannen können.

Coaching: Warum sind Rituale, kleine Übungen und gute Ernährung für den Führungsalltag wichtig?

Helga Baureis: Rituale geben uns ein Gefühl von Sicherheit und Beständigkeit in einer oft unkalkulierbaren Welt. Als feste Bestandteile des Lebens können sie den Tages-, Wochen- oder Monatsablauf strukturieren. Zudem unterstützen Rituale uns in unserer Ausdrucksform und bestätigen uns immer wieder in unserer Position.

Kleine Übungen können für vieles gut sein:

- Sie helfen, sich besser auf das Gegenwärtige zu konzentrieren, wenn man zu vielen Einflüssen ausgesetzt ist und nicht mehr weiß, wo einem der Kopf steht.
- Sie sorgen dafür, dass wir besseren Zugriff auf unsere Ressourcen haben. Ein Beispiel dafür: Unter Stress schaltet der größte Teil unseres Gehirns ab. Wir reagieren nach alten Mustern oder dem Kampf-/Fluchtprinzip. Sobald wir unseren Stress reduzieren, können wir auf unsere Fähigkeiten zurückgreifen, neue Entscheidungen treffen, eine passendere Verhaltensweise leben.
- Sie unterstützen uns dabei, Zusammenhänge schneller zu begreifen, neue Ideen zu entwickeln sowie Gelesenes und Gehörtes leichter abzuspeichern.
- Sie stärken unseren Willen, durchzuhalten, gleichzeitigigen

Zugriff auf beide Gehirnhälften (Sachlichkeit und Gefühle) zu haben, innerlich entspannt zu sein und sich immer wieder neu zu motivieren.

Ernähren wir uns gut, sind wir ausreichend mit Vitaminen, Mineralstoffen und Spurenelementen versorgt, was sich u. a. in Vitalität, einem wachen Verstand, Motivation und guter Laune widerspiegelt.

Coaching: Welche typischen Fehler finden Sie immer wieder bei Büromenschen?

Helga Baureis: Den ganzen Tag sitzen; zu viele Süßigkeiten und Fast Food; zu hohe Anforderungen an sich selbst; unterdrückte Gefühle; keine Zeit oder Energie, den täglichen Druck durch Hobbies, gesunde Ernährung, Stressreduzierungs- und Entspannungstechniken oder Sport auszugleichen

Coaching: Wie können also Büromenschen mit ihrer Tageseinteilung am effizientesten arbeiten?

Helga Baureis: Grundsätzlich sollte man so weit wie möglich auf den eigenen inneren Rhythmus hören. Ist die innere Stimme durch Stress und mangelnde Wahrnehmung überdeckt, gelten diese Zeiten: Für geistiges Arbeiten von 10:00 bis 12:00 Uhr (vor allem für Frühaufsteher, sog. Lerchen) sowie von 15:00 bis 17:00 (vor allem für Nachtmenschen, sog. Eulen). 13:00 bis 15:00 Uhr ist für Verdauungsar-

beit reserviert und deshalb sollten in dieser Zeit besser keine wichtigen Besprechungen vereinbart werden (oder vorher ein paar Fitmach-Übungen absolviert werden). Und ab 16:00 Uhr sollten eher Routinearbeiten erledigt werden.

Coaching: Können Ihre Tipps auch bei permanentem Termindruck bestehen?

Helga Baureis: Ja. Manche Tipps lassen sich in Sekundenschnelle ausführen. Ein Beispiel: Es reicht kurz aufzustehen, ans Fenster zu gehen und tief Luft zu holen oder die Treppen statt den Fahrstuhl zu benutzen, um den durch Stress erhöhten Adrenalin Spiegel abzubauen.



Internet Tipp

Im Downloadbereich von „Coaching“ finden Sie zudem Tipps und Übungen von Helga Baureis zum Umgang mit Lampenfieber.

Vorschau
Mai 2010

Innovativ Führen

Führungswechsel? Das können Sie von Ihrem Vorgänger lernen

Einfach sicher motivieren

Delegieren Sie richtig?!

Aus der Wissenschaft

Virtuelles Arbeiten gewinnt an Bedeutung